

# INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS EN RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR: EL CASO DE BIMBO MARTÍNEZ (\*)

Ignacio Rodríguez del Bosque Rodríguez\*\*, Jesús Collado Agudo

## RESUMEN

*La presente investigación analiza el efecto de tres factores sobre la percepción de los resultados económicos de fabricantes y distribuidores en sus relaciones de negocio: las inversiones en activos específicos, la estructura de la interdependencia y los comportamientos oportunistas. Sobre la base de una investigación empírica efectuada en el sector de la panadería y repostería industrial en España, los resultados sugieren un posible comportamiento recíproco de fabricantes y distribuidores respecto a la gestión de sus intercambios comerciales. Sin embargo, se evidencia una diferente consideración de las inversiones y adaptaciones específicas por parte de ambos miembros del canal.*

**Palabras clave:** Resultados económicos, relaciones fabricante-distribuidor, activos específicos, interdependencia, oportunismo.

## ABSTRACT

*This work analyzes the effect of three factors on the economic results of manufacturers and distributors in their business relationships: specific-asset investments, interdependence structure and opportunistic behaviors. On base of an empirical investigation made in the bakery sector in Spain, the results suggest a possible reciprocity behavior of manufacturers and distributors with regards to the management of their commercial relationships. However, a different consideration of the specific investments made by the channel members is demonstrated.*

**Keywords:** Profitability, manufacturer-distributor relationships, asset specificity, interdependence, opportunism.

\* Los autores desean agradecer a la empresa Bimbo Martínez la colaboración facilitada en el desarrollo de la presente investigación y, en especial, en proceso de recogida de información. La presente investigación se ha llevado a cabo gracias al proyecto de investigación "Modelo de relaciones en el canal de distribución: contraste empírico en el sector de la panadería y repostería industrial", de referencia 1FD97-0897.

\*\* Universidad de Cantabria, Departamento de Administración de Empresas, Avda. de los Castros, s/n, 39005-Santander. Teléfono: 942201638. Fax: 942201890. E-mail: rbosquei@unican.es



## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas del pasado siglo XX se ha producido una importante evolución asociada a la aplicación teórica y práctica del marketing en el canal de distribución (FRAZIER, 1999). La aparición de nuevos planteamientos, junto con la generalización y aplicación de aportaciones teóricas de otros campos de investigación, como la sociología, la psicología o el derecho, están motivando que las relaciones comerciales entre empresas pertenecientes a un canal de distribución adopten una perspectiva multidisciplinar. Este avance investigador amplía la tradicional dualidad científica aplicada al estudio de los canales de distribución, el enfoque económico y el enfoque social o del comportamiento, y sugiere la necesidad de conjugar propuestas de diversos ámbitos bajo un marco integrador.

Dentro de estas aportaciones, la teoría de economía política (STERN y REVE, 1980) establece un marco general de análisis que conjuga postulados de teorías económicas y comportamentales, si bien ha sido ampliamente criticada por carecer de un contenido teórico propio (SCHWARZER, ZERBE y KRCMAR, 1995). En un trabajo posterior, ROBICHEAUX y COLEMAN (1994) amplían la propuesta inicial de STERN y REVE (1980) y detallan las variables que anteceden y se derivan de la estructura del canal de distribución. En este trabajo, los autores identifican un conjunto de antecedentes comunes al desempeño político y económico, que a su vez clasifican atendiendo a su naturaleza (económica o sociopolítica) y a su vinculación con las organizaciones que participan en el intercambio (externa o interna). Del mismo modo, diferencian explícitamente el desempeño político, que incluye aspectos como la influencia, el compromiso, la satisfacción o la calidad de la relación, del desempeño económico, evaluado a partir de aspectos como la eficiencia, la eficacia o la innovación.

Las investigaciones empíricas en canales de distribución han analizado con detalle los efectos de los antecedentes externos e internos sobre las relaciones entre organizaciones situadas a diferente nivel del canal de distribución, como es el caso de los intercambios entre fabricantes y distribuidores. En primer lugar, cabe destacar la influencia de las

condiciones externas a una relación diádica debido a que las interacciones comerciales entre los miembros del canal de distribución están sometidas a un proceso de cambio continuo que supera el contexto específico de un único intercambio. La globalización de la competencia (JOSHI, 1998; LEEK, TURNBULL y NAUDÉ, 2003), los altos niveles de concentración en el canal de distribución (STERN et al., 1999; CASARES, MARTÍN y ARANDA, 1999-2000), los cambios en el comportamiento del consumidor (WEBSTER, 1992; PELS, 1999) y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información (BENJAMIN y WIGAND, 1995; ANSELM, 1997) son factores que inciden directamente sobre los procesos de negociación entre los miembros del canal y sobre el desempeño obtenido en sus interacciones de mercado. Al margen de estos factores de carácter externo, diversas características internas de esta interacción comercial, tanto de carácter económico como sociopolítico, condicionan el nivel de resultados obtenidos en la relación. Estas características favorecen o perjudican el desempeño de actividades de los miembros del canal y determinan el nivel de satisfacción de carácter económico y no económico correspondiente a una relación concreta.

Si bien es cierto que ambos antecedentes externos e internos son fundamentales en la explicación de los intercambios comerciales, las características internas de la relación entre dos miembros de un canal de distribución influyen de forma directa y a corto plazo sobre el nivel de resultados obtenidos, mientras que el efecto de las características externas se presenta en el medio y largo plazo y es más difícil de evaluar. Por ello, este trabajo se centra en el análisis del efecto de las características internas sobre la dimensión económica del desempeño de la relación, siendo evaluada esta dimensión a partir de la percepción de los resultados económicos derivados de la interacción comercial entre fabricantes y distribuidores. En concreto, se evalúa el efecto de un antecedente o característica de carácter económico (las inversiones en activos específicos) y de dos de carácter sociopolítico (la estructura de la interdependencia y la percepción de oportunismo).

La elección de estos tres factores y no otros antecedentes, como la frecuencia de la transacción, la cooperación, el conflicto o la estrategia de



comunicación, responde al contexto de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en mercados de consumo masivo. Por un lado, la realización de inversiones en activos específicos es una condición indispensable para el desarrollo de un intercambio comercial con expectativa de continuidad futura. Bien es cierto que estas inversiones no siempre han de ser de naturaleza física, sino que la propia relación diádica puede requerir adaptaciones en los métodos de compra-venta, entrenamiento de personal o el diseño de planes promocionales adaptados, entre otras cuestiones. En segundo lugar, el desarrollo de comportamientos oportunistas por parte de fabricantes o distribuidores se está convirtiendo en la actualidad en uno de los principales motivos del fracaso de las relaciones comerciales en el canal de distribución (BUCKLIN y SENGUPTA, 1993). Así mismo, la evolución de la estructura de los canales de distribución, caracterizada por la continua concentración empresarial (VÁZQUEZ y TRESPALACIOS, 1997; CASARES, MARTÍN y ARANDA, 1999-2000), la progresiva desaparición del comercio tradicional (CRUZ, 1999; CASARES y REBOLLO, 2000) y por el desarrollo de competencia intertipo e intratipo que genera la aparición de nuevos formatos comerciales (GIMÉNEZ, PÉREZ y SÁNCHEZ, 2002), favorece la aparición de conductas deshonestas de aquel miembro con una posición poderosa en el intercambio. Esta última cuestión, el equilibrio de poder o dependencia, es el condicionante clave de la estructura de las relaciones entre los miembros del canal de distribución. De ahí que exista actualmente un gran número de investigaciones empíricas que analizan el efecto de la estructura de la interdependencia, a través de las dimensiones de magnitud y asimetría, sobre los resultados obtenidos en el canal de distribución (GUNDLACH y CADOTTE, 1994; KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1998; JAP y GANESAN, 2000; LI y DANT, 2001; KIM, 2002, 2003; KIM y HSIEH, 2003; CAMARERO y GUTIÉRREZ, 2004).

Respecto a las consecuencias de la estructura de las relaciones en canales de distribución, las investigaciones empíricas han analizado ampliamente los determinantes del desempeño sociopolítico, evaluando la influencia de determinados factores internos y externos sobre la confianza, el compro-

miso o la satisfacción en su dimensión afectiva. Sin embargo, la investigación sobre el desempeño económico en canales de distribución ha sido más limitada. Uno de los motivos que podría explicar su escaso tratamiento en las investigaciones empíricas se refiere a los instrumentos de medida del desempeño económico, sobre todo en relaciones diádicas. En el caso de relaciones entre fabricantes y distribuidores, generalmente ambas partes carecen del detalle de los resultados atribuibles a una empresa concreta (IGLESIAS, GONZÁLEZ y TRESPALACIOS, 1998). Por esta cuestión, la mayoría de trabajos que han analizado el desempeño económico consideran más adecuado utilizar una medida subjetiva a partir de la percepción de los resultados económicos correspondientes a un intercambio determinado (GASSENHEIMER y RAMSEY, 1994; GUNDLACH y CADOTTE, 1994; MOHR y SPEKMAN, 1994; GASSENHEIMER, BAUCUS y BAUCUS, 1996; CAMARERO, 1998; IGLESIAS, GONZÁLEZ y TRESPALACIOS, 1998; GEYSKENS y STEENKAMP, 2000; JAP y GANESAN, 2000; BELLO, CHELARIU y ZHANG, 2003; GASSENHEIMER, HOUSTON y MANOLIS, 2004).

Considerando lo expuesto anteriormente, el objetivo del presente trabajo consiste en analizar la influencia de tres características de la relación bilateral entre fabricantes y distribuidores, las inversiones en activos específicos, la estructura de la interdependencia y el oportunismo, sobre la percepción de los resultados económicos de ambos miembros del canal de distribución. Las principales aportaciones de esta investigación son dos. En primer lugar, se pretende clarificar la importancia de los antecedentes internos de naturaleza económica y política en la generación de resultados económicos de fabricantes y distribuidores. Las investigaciones previas han analizado la influencia de estos tres factores sobre la dimensión económica del resultado (PARKHE, 1993; GUNDLACH y CADOTTE, 1994; GASSENHEIMER, BAUCUS y BAUCUS, 1996; JAP, 1999; KIM, 1999; LI y DANT, 2001), si bien su análisis se ha desarrollado dentro de modelos más complejos y su tratamiento ha sido parcial. En segundo lugar, la disponibilidad de información de ambas partes de la diada fabricante-distribuidor permite la comparación de resultados. La mayoría de investigaciones empíricas en canales de distribución consideran únicamente una perspectiva, ya

sea del comprador o del vendedor, debido fundamentalmente a dificultades para recoger la evaluación del intercambio de los dos miembros del canal. Sin embargo, el análisis completo de una relación bilateral debe considerar la valoración de ambas perspectivas.

El trabajo comienza con una revisión del concepto y contenido de los resultados económicos de los miembros del canal de distribución en sus interacciones de negocio. A partir del marco teórico establecido se plantean las hipótesis de la investigación que recogen los efectos de tres factores determinantes (las inversiones en activos específicos, la estructura de la interdependencia y los comportamientos oportunistas) sobre la percepción de los resultados económicos. Posteriormente se detallan las características de la investigación empírica, efectuada en el sector de la distribución de productos de gran consumo y relativa a los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores. Por último se discuten los resultados obtenidos y se resumen las principales conclusiones e implicaciones, de las que subyacen a su vez las futuras líneas de investigación.

## 2. RESULTADOS ECONÓMICOS EN LAS RELACIONES COMERCIALES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La obtención de resultados económicos en las relaciones comerciales entre los miembros de un canal de distribución juega un papel fundamental en la continuidad de los intercambios establecidos con una empresa concreta. No se debe ignorar que estas interacciones de mercado son inicialmente relaciones económicas en las que los miembros dependen de los resultados económicos para sobrevivir y crecer (DWYER, SCHURR y OH, 1987; GEYSKENS y STEENKAMP, 2000). En el caso que alguno de los miembros del intercambio, ya sea fabricante o distribuidor, no percibiese un adecuado nivel de resultados derivado de su relación actual, podría generarse un sentimiento de insatisfacción que desencadenaría un proceso de búsqueda, selección y elección de una alternativa en el mercado al copartícipe actual. No obstante, el cambio de proveedor o de distribuidor estaría condicionado por

las características y los acuerdos alcanzados en la relación, como la existencia de altos niveles de activos invertidos en el intercambio, alta dependencia o cláusulas de carácter explícito.

La importancia atribuida a los resultados económicos (también evaluados en la literatura como desempeño económico o satisfacción económica) justifica que las investigaciones previas dediquen una atención considerable a su estudio (GASSENHEIMER y RAMSEY, 1994; GUNDLACH y CADOTTE, 1994; MOHR y SPEKMAN, 1994; GASSENHEIMER, BAUCUS y BAUCUS, 1996; CAMARERO, 1998; IGLESIAS, GONZÁLEZ y TRESPALACIOS, 1998; GEYSKENS y STEENKAMP, 2000; JAP y GANESAN, 2000; BELLO, CHELARIU y ZHANG, 2003; GASSENHEIMER, HOUSTON y MANOLIS, 2004). Esta variable recoge los resultados cuantitativos derivados del intercambio comercial, ya sea de forma objetiva (como ratios de volúmenes de ventas o ingresos) o de forma subjetiva (valoración de las ventajas económicas que le reporta a una empresa el intercambio con otro miembro del canal) (CAMARERO, 1998). La valoración objetiva de los resultados económicos resulta especialmente problemática debido a que los miembros de la relación, tanto los fabricantes como los distribuidores, generalmente carecen de la información correspondiente a copartícipe concreto.

En consecuencia, este trabajo considera más adecuado evaluar la satisfacción económica a partir de una aproximación subjetiva referida a la evaluación efectuada por un miembro de sus resultados económicos en su relación con otra empresa y relativa a aspectos como el volumen de ventas, los márgenes y los descuentos comerciales (GEYSKENS y STEENKAMP, 2000). De esta forma se evalúa la percepción de los resultados económicos como la respuesta del miembro del canal a la discrepancia percibida entre sus expectativas previas y los beneficios finales (BROWN, LUSCH y SMITH, 1991), facilitando la valoración del papel desempeñado por el copartícipe en la diada (LEWIS y LAMBERT, 1991).

La evaluación de los resultados económicos no debería ser la misma para cualquier tipo de empresa. FONTENOT et al. (1997) sugieren que las empresas intermediarias o detallistas pueden utilizar el volumen de ventas y beneficios obtenidos con el fabricante o proveedor como indicador de los resul-



tados económicos, mientras que las más adecuadas para los fabricantes serían la valoración de la cobertura del mercado objetivo, las unidades comercializadas o el ahorro de costes de distribución derivados de la relación con el distribuidor. Por ejemplo, si el aprovisionamiento de productos a través de un fabricante concreto le genera al distribuidor mayores niveles de ventas, márgenes comerciales o descuentos que otras posibles alternativas de suministro, su valoración de los resultados económicos derivados de esa relación será elevada. Desde la perspectiva del fabricante, si los establecimientos de venta de un distribuidor en particular le facilitan cubrir eficientemente su mercado de referencia en un área geográfica determinada o si los estándares de distribución física del distribuidor le permiten reducir sus costes totales de distribución, el fabricante percibirá un mayor desempeño económico en ese intercambio comercial.

### 3. DETERMINANTES DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS

Las investigaciones previas han identificado un importante número de antecedentes del desempeño económico en relaciones en el canal de distribución. De entre estos factores, la presente investigación profundiza en el análisis del efecto de las inversiones en activos específicos, la estructura de la interdependencia (a través de las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia) y los comportamientos oportunistas sobre la valoración de los resultados económicos del distribuidor y del fabricante. La influencia de estas variables sobre el desempeño económico percibido por ambas partes de la díada no ha quedado claramente identificada en las investigaciones anteriores, limitadas generalmente al análisis de los datos desde una única perspectiva de la relación salvo contadas excepciones (GUNDLACH y CADOTTE, 1994; CAMARERO, 1998; JAP y GANESAN, 2000). El reducido número de investigaciones que recogen la valoración del intercambio de ambas partes de la relación se debe principalmente a los problemas de identificación, falta de colaboración y dificultad en el contacto de los directivos encargados de las decisiones comerciales en las empresas pertenecientes al canal.

Los argumentos que justifican la importancia de los tres determinantes en el desarrollo de intercambios en el canal de distribución se encuentran en los enfoques teóricos utilizados para explicar los intercambios comerciales entre compradores y vendedores. Entre estas teorías, destacan las implicaciones de la teoría de los costes de transacción (WILLIAMSON, 1975), la teoría de la agencia (JENSEN y MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989) y la teoría de dependencia de recursos (PFEFFER y SALANCIK, 1978).

Respecto a la importancia de las inversiones en activos específicos, la teoría de los costes de transacción señala que estas inversiones constituyen el principal factor diferenciador entre el comercio y las relaciones de intercambio, de manera que sea necesario amoldar la estructura de las relaciones al nivel de los activos específicos presentes (HEIDE y JOHN, 1990). En consecuencia, la organización de las relaciones comerciales estará en función del nivel de recursos comprometidos en el intercambio debido a los elevados costes de cambio derivados de las mismas (HEIDE y JOHN, 1988). Del mismo modo, el desarrollo de estas inversiones y adaptaciones específicas favorece la acción conjunta de las partes para alcanzar los objetivos establecidos en el acuerdo de colaboración (ZAHEER, McEVILY y PERRONE, 1998; JOSHI y STUMP, 1999; KIM, 1999).

En relación con la estructura de la interdependencia en el intercambio, la teoría de dependencia de recursos plantea que no existen empresas totalmente autosuficientes y capaces de desempeñar todas las funciones propias de un canal de distribución, convirtiéndose de esta manera en dependientes de los recursos de otras organizaciones con las que se interrelacionan (PFEFFER y SALANCIK, 1978). En consecuencia, los miembros del canal de distribución tratarán de reducir la incertidumbre y controlar la dependencia con el fin de estructurar sus relaciones de intercambio, creando para ello vínculos formales e informales con otros partícipes (ULRICH y BARNEY, 1984). En gran medida, la estructura de estas relaciones bilaterales se encuentra en función de la situación de dependencia relativa de cada miembro, considerando simultáneamente los niveles de dependencia propio y del copartícipe respectivo.





En tercer lugar, la justificación de la importancia del oportunismo en las relaciones comerciales se extrae a partir de aportaciones económicas (teoría de los costes de transacción) y contractuales (teoría de la agencia). Para ambos enfoques, el principal problema reside en la dirección de los intercambios entre dos partes con objetivos contradictorios (BERGEN, DUTTA y WALKER, 1992; STUMP y HEIDE, 1996). Paralelamente, las dos propuestas consideran las repercusiones negativas de estos comportamientos sobre los intercambios, pudiéndose manifestar tales conductas antes o después del establecimiento del acuerdo de colaboración (EISENHARDT, 1989). Por todo lo anterior, numerosos estudios han señalado que el oportunismo ha de tenerse en cuenta para una correcta gestión de los intercambios comerciales entre empresas (JOHN, 1984; MORGAN y HUNT, 1994; GASSENHEIMER, BAUCUS y BAUCUS, 1996; STUMP y HEIDE, 1996; ACHROL y GUNDLACH, 1999; BROWN, DEV y LEE, 2000; GRUEN y SHAH, 2000; WATHNE y HEIDE, 2000; ROKKAN, HEIDE y WATHNE, 2003).

Una vez justificada la importancia de las inversiones en activos específicos, de la estructura de la interdependencia y de los comportamientos oportunistas en relaciones comerciales en canales de distribución, a continuación se explica su influencia sobre la percepción de los resultados económicos.

### 3.1. Inversiones en activos específicos

La mayoría de los intercambios comerciales entre los miembros de un canal de distribución requieren algún tipo de inversión o adaptación específica. En relaciones entre fabricantes y distribuidores, éstas hacen referencia a la localización de centros de distribución próximos al otro miembro del intercambio para mejorar la coordinación de actividades (LOHTIA, BROOKS y KRAPFEL, 1994), a las adaptaciones en los sistemas de venta y distribución (JAP y GANESAN, 2000), al desarrollo de sistemas de información que permitan reducir las necesidades de inventario y los niveles de stock del distribuidor (WEITZ y JAP, 1995) o al entrenamiento del personal de ventas de los distribuidores para comercializar correctamente los productos de sus

proveedores (KIM, 1999). Además de estas inversiones y adaptaciones de carácter físico y humano, también existen esfuerzos comerciales destinados a potenciar la imagen de marca y reputación de las partes, como el desarrollo de un territorio de venta para el fabricante (HEIDE y JOHN, 1988; KIM, 1999), el diseño y ejecución de políticas de merchandising (JAP y GANESAN, 2000), la realización de promociones dirigidas hacia un mercado concreto (ANDERSON, 1988) y los esfuerzos publicitarios de fabricantes y distribuidores para mejorar la imagen conjunta de cara al consumidor final (WEITZ y JAP, 1995).

Aunque las inversiones en activos específicos generan un problema de gobierno ante posibles comportamientos oportunistas de los miembros del intercambio (WILLIAMSON, 1975), los miembros del canal dedican sus recursos con el objetivo de alcanzar un rendimiento superior a la cuantía de la inversión inicial, derivándose generalmente importantes beneficios para los copartícipes de la relación. Una de las principales críticas que ha recibido la teoría de los costes de transacción se refiere a su excesivo énfasis en las repercusiones negativas de las inversiones específicas, con menor preocupación por los beneficios generados por las mismas (WEITZ y JAP, 1995). Entre los trabajos que recogen las repercusiones positivas de las inversiones en activos específicos sobre los resultados de la relación, GILLILAND y BELLO (2001) sugieren que estas inversiones permiten al fabricante conocer mejor el mercado en el que opera y comprender las tareas específicas y los recursos necesarios para lograr comercializar con éxito sus productos a través de los distribuidores. KIM (1999) señala que las inversiones idiosincrásicas facilitan a las partes alcanzar beneficios económicos que no hubiesen conseguido sin dedicar recursos al desarrollo de la relación. Por su parte, JAP (1999) demuestra que las inversiones en activos específicos favorecen la valoración positiva de los resultados económicos, evaluados a partir de los beneficios generados en la relación.

Estos trabajos previos permiten vincular de forma positiva a las inversiones y adaptaciones específicas con la percepción de los resultados económicos obtenidos en la relación. En la medida que un miembro del canal, ya sea el fabricante o el dis-



tribuidor, dedique mayores recursos al fortalecimiento y desarrollo del intercambio con un copartícipe concreto, su percepción de los rendimientos económicos generados será mayor.

**H1a: Las inversiones en activos específicos efectuadas por el distribuidor en su relación comercial con el fabricante influyen positivamente sobre la percepción de los resultados económicos del distribuidor**

**H1b: Las inversiones en activos específicos efectuadas por el fabricante en su relación comercial con el distribuidor influyen positivamente sobre la percepción de los resultados económicos del fabricante**

### 3.2. Estructura de la interdependencia en la relación

La dependencia es una de las variables que más se ha estudiado en la literatura de canales de distribución. Su manifestación es consecuencia natural de la división de las tareas entre los miembros del canal (LI y DANT, 2001), cuestión que justifica la mutua necesidad de fabricantes y distribuidores para conectar la producción con el consumidor final. Sobre la base de la división de actividades, las investigaciones han abordado tanto la presencia del poder como de la dependencia en las relaciones entre distintos niveles del canal. Los estudios pioneros profundizan en el análisis de las fuentes de poder y dependencia (FRENCH y RAVEN, 1959; EMERSON, 1962; BEIER y STERN, 1969; HUNT y NEVIN, 1974; LUSCH y BROWN, 1982), sus manifestaciones a través de las estrategias de influencia (FRAZIER, 1983; FRAZIER y SUMMERS, 1986; FRAZIER y RODY, 1991) y las interrelaciones con otras variables características del intercambio, como el conflicto (ROSENBERG y STERN, 1970; GASKI, 1984; ANDERSON y NARUS, 1990), la cooperación (SKINNER, GASSENHEIMER y KELLEY, 1992; SRIRAM, KRAPFEL y SPEKMAN, 1992) o el oportunismo (JOHN, 1984; PROVAN y SKINNER, 1989).

Debido a que las actividades y comportamientos desempeñados por los miembros de una relación diádica influyen en el copartícipe respectivo (PFEF-

FER y SALANCIK, 1978; GUNDLACH y CADOTTE, 1994), es necesario diferenciar el concepto de dependencia del de interdependencia o dependencia mutua (LI y DANT, 2001), pasando de una dimensión unilateral (dependencia) a otra bilateral (interdependencia), derivada esta última de las relaciones diádicas. KUMAR, SCHEER y STEENKAMP (1995) plantean que la estructura de la interdependencia en una relación diádica incluye la dependencia propia de cada empresa, la magnitud de la interdependencia total de las empresas y el grado de interdependencia asimétrica entre las partes. Del mismo modo, LI y DANT (2001) definen la interdependencia como el “grado y estructura de las dependencias mutuas establecidas entre los miembros del canal a fin de acceder a los recursos necesarios para alcanzar sus respectivos objetivos”. Esta definición contiene los aspectos subyacentes a la naturaleza de la interdependencia a partir del grado o magnitud y de la estructura simétrica o asimétrica de la interdependencia, tal y como reconocen numerosas investigaciones empíricas (GUNDLACH y CADOTTE, 1994; KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995; GEYSKENS et al., 1996; CAMARERO, 1998; JAP y GANESAN, 2000; LI y DANT, 2001; KIM y HSIEH, 2003).

La magnitud de interdependencia o interdependencia total considera generalmente la suma de la dependencia de ambas partes de la diada (KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995). Se ha demostrado que presenta un efecto positivo sobre la confianza (KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995; LI y DANT, 2001), el compromiso (KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995; JAP y GANESAN, 2000) y la flexibilidad (HEIDE, 1994), además de reducir el control (KIM, 2002) y las acciones punitivas (KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1998). Aparte de las derivaciones positivas de la magnitud de interdependencia sobre estas variables de carácter social o afectivo, también existe evidencia empírica de su efecto beneficioso sobre los resultados económicos del intercambio. GUNDLACH y CADOTTE (1994) demuestran la influencia positiva de la magnitud de la interdependencia sobre el desempeño percibido por un miembro del intercambio, encontrando evidencia empírica desde las perspectivas del fabricante y del distribuidor. LI y DANT (2001) también identifican el efecto positivo de la magnitud de interdepen-



dencia sobre el desempeño percibido en relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva de este último.

Los resultados obtenidos por GUNDLACH y CADOTTE (1994) y LI y DANT (2001) nos permiten establecer una relación positiva entre la magnitud de la interdependencia y la percepción de los resultados económicos para las perspectivas del distribuidor y del fabricante respectivamente. En consecuencia, los intercambios caracterizados por alta interdependencia favorecen la evaluación positiva de los resultados obtenidos en el intercambio, sugiriendo este argumento una percepción más positiva del desempeño de las actividades efectuadas por el otro miembro de la relación.

**H2a: Cuanto mayor es la magnitud de la interdependencia en la relación, mayor será la percepción de los resultados económicos del distribuidor**

**H2b: Cuanto mayor es la magnitud de la interdependencia en la relación, mayor será la percepción de los resultados económicos del fabricante**

La asimetría de la interdependencia o dependencia relativa compara los niveles de dependencia entre los dos miembros de la díada (GUNDLACH y CADOTTE, 1994), tratando de identificar qué parte es más dependiente (LI y DANT, 2001) y, en consecuencia, cuál aporta más recursos a la relación (ASTLEY y ZAJAC, 1990). De la comparación de la dependencia entre las partes se derivan dos situaciones (BUCHANAN, 1992): 1) cuando existe un nivel similar de dependencia entre las partes (interdependencia bilateral o simétrica); y 2) cuando un miembro de la relación es más dependiente que el copartícipe (interdependencia asimétrica). Las investigaciones previas han demostrado la repercusión negativa de esta dimensión de la interdependencia, sugiriendo que a medida que la diferencia entre los niveles de dependencia de los miembros de la relación se incrementa, el efecto negativo de la interdependencia asimétrica es más intenso (GUNDLACH y CADOTTE, 1994; HEIDE, 1994; KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995). A continuación se explican los efectos de la interdependencia asimétrica en situaciones favorables al distribuidor y al fabricante, respectivamente.

Cuando existe un balance de dependencia desequilibrado en la relación, favorable al distribuidor o al fabricante, el miembro menos dependiente no necesita comprometer sus recursos en el intercambio actual (CAMARERO y GUTIÉRREZ, 2004). VAN BRUGGEN, KACKER y NIEUWLAAT (2005) sugieren que la posición de dependencia favorable puede utilizarse para obtener la cooperación del miembro más dependiente. Paralelamente, esta posición en la relación no le impide evaluar el establecimiento de nuevos contactos comerciales con copartícipes alternativos. De esta forma, evitaría invertir tiempo y esfuerzo en una relación no rentable (KIM, 2003). Por ello, la asimetría favorable al distribuidor podría influir negativamente sobre su percepción de los resultados económicos obtenidos con un fabricante determinado, debido a que la existencia en el mercado de otras alternativas más beneficiosas motivaría que su evaluación del desempeño estuviese condicionada por las posibilidades de negocio con otros fabricantes.

**H3a: Cuanto mayor es la asimetría de la interdependencia favorable al distribuidor, menor será la percepción de los resultados económicos del distribuidor**

Desde la perspectiva del fabricante, un intercambio caracterizado por una posición dominante del distribuidor motiva que el fabricante se esfuerce por continuar con la relación actual debido a los problemas de cobertura del mercado objetivo y de ventas derivados de una posible ruptura del acuerdo comercial. En investigaciones previas se ha demostrado que la dependencia fomenta la acción conjunta (KIM, 1999), la cooperación (SKINNER, GASSENHEIMER y KELLEY, 1992; ANDALEEB, 1995; TURNER et al., 2000), el compromiso (ANDALEEB, 1996; GOODMAN y DION, 2001; KIM, 2001; GILLILAND y BELLO, 2002) y las intenciones futuras (GASSENHEIMER y MANOLIS, 2001). Estos esfuerzos del fabricante por preservar la relación favorecerían la eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades en su relación, pudiendo influir positivamente sobre su percepción de los resultados económicos.

**H3b: Cuanto mayor es la asimetría de la interdependencia favorable al distribui-**





**dor, mayor será la percepción de los resultados económicos del fabricante**

En situaciones donde el distribuidor presenta un balance de dependencia desfavorable respecto al fabricante, la inexistencia de alternativas comercialmente válidas genera en el distribuidor un sentimiento de inseguridad ante posibles comportamientos oportunistas del fabricante. De cualquier manera, en intercambios desequilibrados la parte más poderosa no necesariamente ha de aprovecharse de su posición en la relación a expensas de la más dependiente (KIM, 2003). Por otro lado, una elevada dependencia del fabricante en términos de reemplazabilidad podría significar para el distribuidor que su suministrador actual fuese la mejor alternativa del mercado, bien porque percibe mayores niveles de resultados que otros fabricantes alternativos o bien porque los productos del fabricante son demandados mayoritariamente por el consumidor final. En ambos casos, la asimetría favorable al fabricante podría influir positivamente sobre la percepción del desempeño económico del distribuidor.

**H4a: Cuanto mayor es la asimetría de la interdependencia favorable al fabricante, mayor será la percepción de los resultados económicos del distribuidor**

Los argumentos para justificar el efecto de la interdependencia asimétrica favorable al fabricante sobre su percepción de resultados económicos se mantienen en la misma línea que los empleados anteriormente para el distribuidor. Cuando el fabricante mantiene un balance de dependencia favorable con un distribuidor concreto, tendría menos incentivos para invertir en recursos materiales y humanos debido al menor nivel de resultados obtenidos en ese intercambio. En la medida que ese desequilibrio fuese mayor, la percepción de los rendimientos derivados de esa relación se reduciría porque existirían en el mercado otros distribuidores en el área geográfica de referencia capaces de ofrecer al fabricante un mayor desempeño, en términos de cobertura del mercado o de rentabilidad.

**H4b: Cuanto mayor es la asimetría de la interdependencia favorable al fabricante,**

**te, menor será la percepción de los resultados económicos del fabricante**

### 3.3. Percepción de comportamientos oportunistas

Uno de los motivos que inciden en el fracaso de las relaciones comerciales entre los miembros de un canal de distribución es el oportunismo o la falta de habilidad de las partes para detectar su presencia (BUCKLIN y SENGUPTA, 1993). Estos comportamientos, basados en el interés propio a través del engaño y de la confusión de los miembros del intercambio (WILLIAMSON, 1975), surgen cuando un miembro espera obtener un rendimiento adicional a expensas del copartícipe (JOSHI y ARNOLD, 1997), situando su propio interés por encima del beneficio común del intercambio (GRUEN y SHAH, 2000). A este respecto, WATHNE y HEIDE (2000) consideran que un comportamiento oportunista se puede efectuar de forma activa o pasiva. Son ejemplos de oportunismo activo la manipulación de información o la ocultación de intenciones (WILLIAMSON, 1975) y la violación de los términos establecidos en el acuerdo (RINDFLEISCH y HEIDE, 1997). Por otro lado, el oportunismo pasivo se puede manifestar a través del incumplimiento de promesas (JOHN, 1984), de la ocultación de un inadecuado desempeño de tareas (PROVAN y SKINNER, 1989) o de la reducción de la participación en el intercambio (BUCKLIN y SENGUPTA, 1993).

Diversas investigaciones anteriores han constatado el efecto perjudicial del oportunismo sobre la relación, destacando su vinculación negativa con la confianza (MORGAN y HUNT, 1994), el compromiso (GUNDLACH, ACHROL y MENTZER, 1995) o las normas relacionales (JOSHI, 1998; ACHROL y GUNDLACH, 1999; BROWN, DEV y LEE, 2000; ROKKAN, HEIDE y WATHNE, 2003). También existe evidencia empírica del efecto negativo del oportunismo sobre el desempeño económico (PARKHE, 1993; GASSENHEIMER, BAUCUS y BAUCUS, 1996). Aplicando este último resultado a las relaciones entre fabricantes y distribuidores, una mayor percepción de oportunismo en las conductas del distribuidor reducirá la valoración de los resultados económicos del fabricante, y viceversa. Si un distribuidor viola un acuerdo promocional, se retrasa delibera-



damente en el pago u oculta información relevante, la valoración de los resultados económicos efectuada por el fabricante será menor puesto que, además del perjuicio directo que le ocasionan las citadas conductas del distribuidor sobre sus resultados, percibirá que el desempeño del distribuidor podría haber sido mejor y, en consecuencia, más beneficioso para los intereses conjuntos del intercambio. De forma análoga, si un fabricante modifica unilateralmente las condiciones de venta o se retrasa de forma voluntaria en la entrega de producto, el nivel de resultados del distribuidor se reduciría sensiblemente.

Sobre la base de los argumentos señalados anteriormente, las siguientes hipótesis recogen el efecto

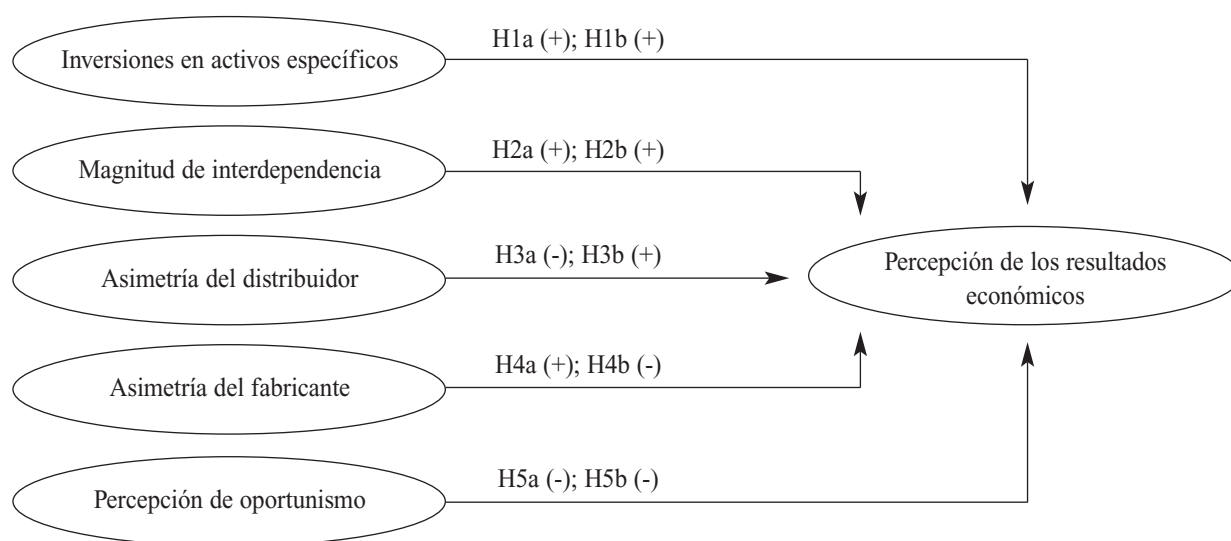
negativo de la percepción de oportunismo sobre la percepción de los resultados económicos para las perspectivas del distribuidor y del fabricante respectivamente.

**H5a: El oportunismo percibido por el distribuidor influye negativamente sobre su percepción de los resultados económicos**

**H5b: El oportunismo percibido por el fabricante influye negativamente sobre su percepción de los resultados económicos**

En la figura 1 se resume el modelo teórico planteado en esta investigación, donde se detallan los efectos argumentados anteriormente desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante.

FIGURA 1  
Modelo teórico planteado



#### 4. METODOLOGÍA

Con objeto de validar las hipótesis propuestas, se efectúa una investigación empírica en el sector de productos de alimentación de gran consumo. El ámbito analizado ocupa las relaciones comerciales fabricante-distribuidor de productos de panadería y repostería industrial en España. En concreto, se estudian los intercambios establecidos por el prin-

cipal fabricante de esta categoría, Bimbo Martínez, con sus distribuidores de ámbito nacional.

Las relaciones comerciales establecidas por Bimbo Martínez con diferentes tipos de distribuidores pueden ser analizadas según un enfoque de estudio del caso. Según YIN (1994), esta metodología es especialmente útil cuando los límites entre el fenómeno de estudio y el contexto no son evidentes. Esta circunstancia se produce en la presente investi-



gación, donde la posición en el mercado de la empresa fabricante condiciona los procesos de negociación con las empresas distribuidoras. Por otro lado, esta investigación responde al estudio de un caso individual que analiza diferentes unidades de análisis<sup>1</sup>. Así se recoge la percepción del intercambio comercial desde las perspectivas de la empresa fabricante y de las empresas distribuidoras.

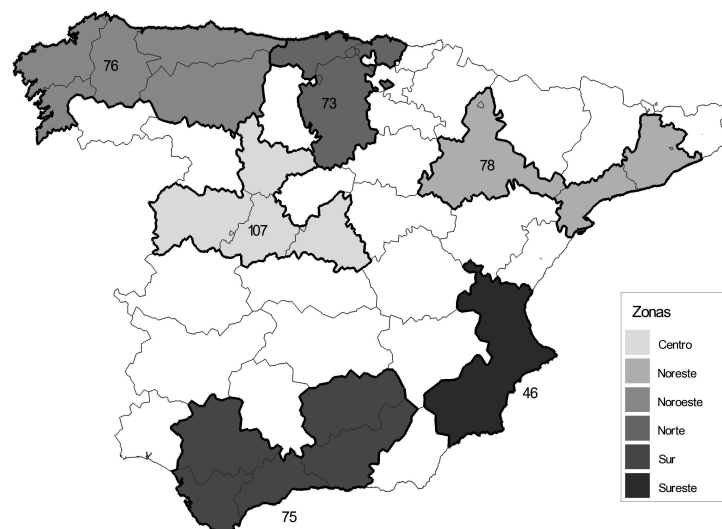
Previamente al desarrollo del trabajo empírico, se lleva a cabo una primera fase de investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad con directivos del área comercial y de ventas de la empresa Bimbo Martínez y con responsables de compras de empresas distribuidoras. Los resultados de esta fase permiten adquirir un profundo conocimiento de la situación económica y competitiva de este sector y facilitan la correcta definición de la fase de investigación cuantitativa.

#### 4.1. Diseño de la muestra y trabajo de campo

La selección de la muestra se realiza en colaboración con directivos del área comercial y de ventas de Bimbo Martínez, que facilitan también el contacto con los responsables de compras de los

diferentes distribuidores de ámbito nacional. El papel de líder y de principal fabricante de productos de panadería y repostería industrial en España de Bimbo Martínez garantiza que sus productos se vendan en todo el territorio nacional a través de los diferentes formatos comerciales, permitiendo que la composición de la muestra final tenga representatividad geográfica y tipográfica. Se combinan dos procedimientos de recogida de información en función de que las empresas distribuidoras efectúen o no la gestión de la relación comercial con el fabricante de forma centralizada a través de un responsable de compras de la categoría de productos de panadería y repostería industrial. En primer lugar, se utilizan encuestas personales para los distribuidores pertenecientes a la *pequeña distribución* (empresas que llevan la gestión comercial con el fabricante en el propio punto de venta), previa concertación de la reunión por parte del personal de ventas de la empresa Bimbo Martínez. El reparto de la muestra por zonas de la pequeña distribución se detalla en la figura 2. En segundo lugar, para los distribuidores pertenecientes a la *gran distribución* (empresas con gestión comercial centralizada a través de un responsable de compras de la categoría), se efectúan envíos postales.

FIGURA 2  
Distribución de la muestra por zonas: encuestas personales



<sup>1</sup> Simple case-embedded desing (YIN, 1994).

El tamaño de muestra final está compuesto por 479 díadas fabricante-distribuidor, que corresponden a 455 recogidas mediante encuesta personal y 24 correspondientes a envíos postales<sup>2</sup>. La tabla 1 recoge la distribución de la muestra según el tipo de distribuidor. Gracias a la accesibilidad a la información facilitada por la empresa Bimbo Martínez, en primera instancia se efectúan las encuestas a distribuidores y posteriormente se completa la recogida de información del fabricante a través de sus delegados de ventas (mediante encuesta personal,

correspondientes a las empresas distribuidoras de la *pequeña distribución*) y de sus *Key Account Managers* (mediante encuesta postal, correspondientes a las empresas distribuidoras de la *gran distribución*). La utilización de este procedimiento de recogida de información permite obtener la valoración de ambas partes de la díada respecto a un mismo intercambio comercial, considerando además las recomendaciones de PHILLIPS (1981) con respecto a los informantes clave. La tabla 2 resume las principales características del trabajo empírico realizado.

TABLA 1  
Distribución de la muestra según el tipo de distribuidor

Tipo de distribuidor	Tamaño muestra	%
Tienda tradicional	111	23,1
Autoservicio	97	20,3
Supermercado	240	50,1
Gran distribución (envíos postales)	24	5,0
Otros	7	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>479</b>	<b>100</b>

TABLA 2  
Ficha técnica de la investigación

Características	Encuesta
Ámbito geográfico	España
Método de recogida de información	<b>Pequeña distribución:</b> Encuesta personal <b>Gran distribución:</b> Encuesta postal
Procedimiento de muestreo	<b>Pequeña distribución:</b> Muestreo por cuotas según la zona geográfica de España y la cuota de mercado de los distribuidores en la zona <b>Gran distribución:</b> Envío postal a todos los grandes distribuidores
Recogida de información	<b>Pequeña distribución:</b> Visitas a los distribuidores con su correspondiente supervisor de Bimbo Martínez <b>Gran distribución:</b> Envío postal a todos los grandes distribuidores de Bimbo Martínez. Envío de cuestionario a aquellos KAM'S correspondientes a los distribuidores que contestaron
Tamaño muestral	<b>Pequeña distribución:</b> 455 díadas (distribuidor-Bimbo Martínez) <b>Gran distribución:</b> 24 díadas (distribuidor-KAM Bimbo Martínez) <b>Tamaño muestra final:</b> 479 díadas distribuidor-Bimbo Martínez
Error muestral	4,52%
Nivel de confianza	95,5 % (k=1,96) para el caso más desfavorable p=q= 0,5
Fecha de trabajo de campo	<b>Pequeña distribución:</b> Febrero – mayo 2001 <b>Gran distribución:</b> Junio 2001 – septiembre 2002

<sup>2</sup> Se realizaron 115 envíos postales a empresas distribuidoras con un ratio de respuesta del 21%.





## 4.2. Desarrollo de medidas

El desarrollo de las medidas correspondientes a las perspectivas del distribuidor y del fabricante se lleva a cabo de forma análoga, considerando los mismos indicadores para cada variable y efectuando las pertinentes adaptaciones de los enunciados según el miembro de la díada. Todos los ítems están contruidos según una escala likert de 7 posiciones, con “completamente de acuerdo” y completamente en desacuerdo” como límites. El detalle de los ítems utilizados y su medición se encuentran recogidos en el Anexo.

*Inversiones en activos específicos.* Esta variable recoge las inversiones y adaptaciones específicas que realizan las partes para facilitar el intercambio con el otro miembro del intercambio. Incluyen adaptaciones en los sistemas de logística y métodos de compra-venta e inversiones en el desarrollo de las ventas de los productos del fabricante a través de los establecimientos del distribuidor. Se utiliza una escala compuesta por 5 ítems adaptada de los trabajos de HEIDE y JOHN (1990), GANESAN (1994), CANNON y PERREAULT (1999), JAP (1999) y JOSHI y STUMP (1999), realizándose las modificaciones pertinentes para la relación entre el fabricante y el distribuidor.

*Dependencia.* La medida de esta variable evalúa la disponibilidad de alternativas existentes en el mercado al copartícipe de intercambio actual. Esta aproximación ha sido ampliamente utilizada para evaluar la dependencia en investigaciones en canales de distribución (BROWN, LUSCH y MUEHLING, 1983; HEIDE y JOHN, 1988; BUCHANAN, 1992; KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995). Se utiliza una escala de 4 ítems adaptados de LUSCH y BROWN (1996) y KUMAR, SCHEER y STEENKAMP (1998) que evalúa la reemplazabilidad del miembro del intercambio, fabricante o distribuidor, por otras alternativas comercialmente competitivas.

*Percepción de oportunismo.* Las investigaciones previas han medido el oportunismo de los miembros de la relación mediante dos aproximaciones: la evaluación directa del oportunismo propio de una parte del intercambio (JOHN, 1984; DWYER y OH, 1987; KELLEY, SKINNER y FERRELL, 1989; PROVAN y SKINNER, 1989; JOSHI y ARNOLD, 1997; JOSHI, 1998; BROWN, DEV y LEE, 2000; GRUEN y SHAH,

2000) y la evaluación indirecta del oportunismo percibido por su copartícipe (PARKHE, 1993; MORGAN y HUNT, 1994; GUNDLACH, ACHROL y MENTZER, 1995; ACHROL y GUNDLACH, 1999; DAHLSTROM y NYGAARD, 1999; JAP y ANDERSON, 2003; ROKKAN, HEIDE y WATHNE, 2003). JAP y ANDERSON (2003) consideran que la medición directa del oportunismo es imprecisa debido a que la valoración efectuada por un miembro de la relación de su propio comportamiento estaría influenciada por “criterios socialmente deseables”. Por ello resulta más adecuado evaluar la percepción de oportunismo del otro miembro, puesto que es la propia empresa la que experimenta las consecuencias de una conducta deshonestas. La escala de medida de esta variable la conforman 6 ítems adaptados de GUNDLACH, ACHROL y MENTZER (1995).

*Resultados económicos.* Esta variable recoge la evaluación de los resultados derivados del intercambio comercial en comparación con otras empresas alternativas. Se utiliza una escala de 4 ítems adaptada de GASSENHEIMER y RAMSEY (1994) que mide aspectos como el volumen de ventas, el número de clientes, los márgenes comerciales, el surtido o la cobertura del mercado.

## 4.3. Validación de medidas

Para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medida se realiza un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de máxima verosimilitud robusto en EQS 5.7b (BENTLER, 1995). Según la perspectiva del distribuidor, los resultados sugieren la modificación del modelo de medida inicial, identificando a 4 indicadores con problemas de convergencia con su respectiva variable latente (IAEDIS5, DEPDIS4R, OPODIS5R y RDOSDIS2). Con respecto la escala de medida de la percepción de los resultados económicos del distribuidor, la posible eliminación del ítem RDOSDIS2 (relativo a la evaluación de los márgenes comerciales en la relación con el fabricante) motivaría que esta escala no evaluase de forma adecuada el concepto objeto de estudio. En consecuencia, se modifica la estructura factorial inicial de la percepción de los resultados económicos y se establecen dos dimensiones que evalúan la percepción de los resultados cuantitativos



vos o puramente económicos (valoración de las ventas y de los márgenes obtenidos en la relación con el fabricante mediante los indicadores RDOSDIS1 y RDOSDIS2 respectivamente) y de los resultados de mercado (valoración de la captación de clientes y de la variedad de surtido mediante los indicadores RDOSDIS3 y RDOSDIS4 respectivamente). Adicionalmente, los resultados del LM Test demandan la modificación de la estructura factorial de las inversiones en activos específicos, pasando a estar definida mediante una variable latente de 2º orden a partir de dos subdimensiones: inversiones y adaptaciones físicas (IAFDIS, que recoge los indicadores IAEDIS1 y IAEDIS2) e inversiones y adaptaciones en imagen y desarrollo de la marca (IAMDIS, relativa a los ítems IAEDIS3 y IAEDIS4).

Una vez efectuadas las anteriores modificaciones del modelo de medida, la tabla 3 recoge los resultados del análisis factorial confirmatorio para la perspectiva del distribuidor, que muestran un ajuste adecuado de la estructura factorial propuesta. Los estadísticos BBNFI, BBNNFI, GFI y AGFI superan o se sitúan muy próximos al valor recomendado de 0,9, mientras que el RMSEA se mantiene inferior a su valor recomendado de 0,08. La fiabilidad de las escalas de medida se evalúa a partir de los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach, de fiabilidad compuesta y AVE. En general, se observa que los

valores de estos estadísticos superan o se sitúan muy próximos al nivel mínimo recomendado de 0,7 para el  $\alpha$  de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesta (NUNALLY, 1978; HAIR et al., 1999) y de 0,5 para el AVE (HAIR et al., 1999), justificando la fiabilidad interna de las escalas. Cabe destacar a este respecto que las escalas de medida de la dependencia y la percepción de oportunismo presentan ligeros problemas de fiabilidad, si bien se consideran suficientes al objeto de evaluar el modelo de medida desde la perspectiva del distribuidor. Por lo que respecta a la validez convergente, todos los indicadores son significativos y sus coeficientes  $\lambda$  estandarizados superan el valor de 0,5, confirmando así la existencia de validez convergente (STEENKAMP y VAN TRIJP, 1991). Finalmente, la validez discriminante se evalúa a partir de los intervalos de confianza para la correlación entre pares de variables latentes (ANDERSON y GERBING, 1988). Según los resultados de la tabla 4, ninguno de los intervalos definidos contiene el valor 1, cuestión que permite concluir que las escalas de medida son estadísticamente diferentes entre sí. En este sentido, cabe destacar la elevada correlación existente entre las dos dimensiones de la percepción de los resultados económicos, derivada de la escala conjunta definida inicialmente, si bien ambas variables latentes evalúan conceptos estadísticamente distintos.

TABLA 3  
Análisis Factorial Confirmatorio: perspectiva del distribuidor

Variable latente	Variable medida	Lambda estand.	R <sup>2</sup>	α Cronbach	Coef. fiabilidad compuesta	AVE	Bondad ajuste
inversiones activos específicos <sup>a</sup>	IAFDIS	0,780	0,609	0,830	0,830	0,568	S-Bχ <sup>2</sup> (133)=214,78 (P= 0,000) BBNFI= 0,901 BBNNFI=0,898 GFI= 0,928 AGFI= 0,894 RMSEA= 0,063
	IAMDIS	0,829	0,688				
Dependencia	DEPDIS1	0,724	0,524	0,677	0,684	0,417	
	DEPDIS2	0,524	0,275				
	DEPDIS3	0,687	0,472				
Percepción de oportunismo	OPODIS1	0,593	0,352	0,775	0,780	0,416	
	OPODIS2	0,791	0,626				
	OPODIS3	0,627	0,393				
	OPODIS4	0,682	0,465				
	OPODIS6	0,512	0,262				
Perc. resultados cuantitativos	RDOSDIS1	0,851	0,704	0,640	0,648	0,494	
	RDOSDIS2	0,514	0,270				
Perc. resultados de mercado	RDOSDIS3	0,769	0,536	0,682	0,685	0,521	
	RDOSDIS4	0,672	0,455				

<sup>a</sup> Factor de 2º orden



**TABLA 4**  
**Validez discriminante del modelo de medida: perspectiva del distribuidor**

	IAE	Dependencia	Percepción Oportunismo	Percepción resultados cuantitativos
Dependencia	0,049 <sup>a</sup> (0,18;-0,08) <sup>b</sup>			
Percepción Oportunismo	0,240 (0,36;0,12)	-0,036 (0,05;-0,11)		
Percepción resultados cuantitativos	0,236 (0,34;0,13)	0,642 (0,72;0,56)	-0,196 (-0,07;-0,31)	
Percepción resultados de mercado	0,289 (0,38;0,19)	0,518 (0,61;0,43)	-0,247 (-0,13;-0,35)	0,802 (0,89;0,71)

<sup>a</sup> Coeficiente de correlación entre pares de factores latentes

<sup>b</sup> Intervalo de confianza para la correlación entre pares de factores latentes

La validación del modelo de medida para la perspectiva del fabricante se efectúa de forma análoga a la evaluación del modelo del distribuidor. Los resultados del análisis factorial confirmatorio también sugieren la eliminación de 4 ítems (IAEFAB5, DEPFAB4R, OPOFAB5R y RDOSFAB2), modificando de igual modo la estructura factorial correspondiente a la percepción de los resultados económicos del fabricante. En este caso, se define la percepción de los resultados cuantitativos mediante los indicadores RDOSFAB1 y RDOSFAB2 y la percepción de los resultados de mercado mediante los indicadores RDOSFAB3 y RDOSFAB4. Adicionalmente, también se identifica la estructura de orden superior para las inversiones en activos específicos del fabricante a partir de sus dimensiones de inversiones y adaptaciones físicas (IAFFAB) e inversiones en imagen y desarrollo de la marca (IAMFAB). Aunque estos resultados señalan la necesidad de eliminar el ítem DEPFAB3, la definición

de las dimensiones de magnitud y asimetría de interdependencia, que requieren una misma evaluación compartida de la dependencia del distribuidor y del fabricante, justifica que se considere el citado indicador en el modelo de medida. La tabla 5 recoge los resultados del modelo factorial confirmatorio reespecificado, observándose de nuevo un adecuado ajuste de los datos a la estructura factorial propuesta. Por lo que respecta a la fiabilidad, los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach, de fiabilidad compuesta y AVE se sitúan por encima o muy próximos a sus niveles mínimos de aceptación. También se observa que los coeficientes  $\lambda$  estandarizados son superiores en todos los casos, salvo para el mencionado indicador DEPFAB3, al valor de 0,5, confirmando la validez convergente de las escalas de medida. Por último, la validez discriminante queda constatada a partir del análisis de los intervalos de confianza para la correlación entre pares de variables latentes detallado en la tabla 6.



**TABLA 5**  
**Análisis Factorial Confirmatorio: perspectiva del fabricante**

Variable latente	Variable medida	Lambda estand.	R <sup>2</sup>	α Cronbach	coef. fiabilidad compuesta	AVE	Bondad ajuste
inversiones activos específicos <sup>a</sup>	IAFFAB	0,736	0,542	0,828	0,831	0,537	S-Bχ <sup>2</sup> (133)=254,76 (P= 0,000) BBNFI= 0,895 BBNNFI=0,894 GFI= 0,906 AGFI= 0,881 RMSEA= 0,084
	IAMFAB	0,722	0,522				
Dependencia	DEPFAB1	0,864	0,819	0,681	0,698	0,447	
	DEPFAB2	0,655	0,456				
	DEPFAB3	0,427	0,182				
Percepción de oportunidad	OPOFAB1	0,771	0,595	0,822	0,831	0,500	
	OPOFAB2	0,773	0,598				
	OPOFAB3	0,827	0,684				
	OPOFAB4	0,520	0,271				
	OPOFAB6	0,605	0,366				
Perc. resultados cuantitativos	RDOSFAB1	0,883	0,780	0,792	0,799	0,667	
	RDOSFAB2	0,744	0,553				
Perc. resultados de mercado	RDOSFAB3	0,865	0,748	0,741	0,753	0,607	
	RDOSFAB4	0,682	0,465				

<sup>a</sup> Factor de 2º orden

**TABLA 6**  
**Validez discriminante del modelo de medida: perspectiva del fabricante**

	IAE	Dependencia	Percepción Oportunismo	Percepción resultados cuantitativos
Dependencia	0,335 <sup>a</sup> (0,45;-0,21) <sup>b</sup>			
Percepción Oportunismo	0,625 (0,71;0,53)	0,042 (0,11;-0,03)		
Percepción resultados cuantitativos	0,073 (0,20;-0,06)	0,414 (0,51;0,32)	-0,216 (-0,10;-0,32)	
Percepción resultados de mercado	-0,018 (0,11;-0,15)	0,585 (0,66;0,50)	-0,115 (-0,01;-0,22)	0,835 (0,91;0,75)

<sup>a</sup> Coeficiente de correlación entre pares de factores latentes

<sup>b</sup> Intervalo de confianza para la correlación entre pares de factores latentes

#### 4.4. Construcción de las dimensiones de magnitud y asimetría de interdependencia

Una vez validadas las escalas de medida de la dependencia desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante, se construyen las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia. En este sentido, cabe comentar que la construcción de las dimensiones de la interdependencia se lleva a cabo a partir de la evaluación de la dependencia

en términos de reemplazabilidad, sin considerar simultáneamente la dimensión de activos específicos. Esta decisión tiene su base en el contexto de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en mercados de consumo masivo en general y en el sector de la panadería y repostería industrial en particular. A partir de la fase cualitativa, se constata la diferente consideración de las inversiones y adaptaciones específicas entre el fabricante y los distribuidores. En este ámbito,





estas inversiones se refieren a adaptaciones en métodos de compra-venta, sistemas de transporte o inversiones en el fortalecimiento de la imagen de los productos, siendo efectuadas mayoritariamente por el fabricante. Es el fabricante el que tiene que adaptar sus métodos de venta, de distribución y de comunicación en el punto de venta a los requerimientos del distribuidor. Por el contrario, los distribuidores apenas deben adaptar sus métodos de compra porque, en la mayoría de los casos, son los propios vendedores del fabricante los que se encargan de las funciones de transporte, distribución, merchandising y colocación del producto en el punto de venta, de manera que la dimensión humana de las inversiones específicas de los distribuidores también es muy reducida. En consecuencia, si en este ámbito se utilizase una medida de la interdependencia compuesta por las dimensiones de inversiones específicas y reemplazabilidad, ocurriría que todas las relaciones estarían desequilibradas, es decir, siempre el fabricante sería dependiente del distribuidor, cuestión que lógicamente no reflejaría la realidad.

De forma previa a la derivación de las dimensiones de la interdependencia, la dependencia del distribuidor y del fabricante se calculan como un promedio de los indicadores identificados en la validación de las medidas. Respecto a la primera dimensión, la magnitud de la interdependencia o interdependencia total, las investigaciones anteriores han utilizado dos aproximaciones para construir esta variable: la aditiva, obtenida por la suma de las medidas de la dependencia de ambos miembros de la díada (GUNDLACH y CADOTTE, 1994; KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995, 1998; GEYSKENS et al., 1996; JOSHI, 1998; JAP y GANESAN, 2000; ANTIA y FRAZIER, 2001; LI y DANT, 2001; CAMARERO y GUTIÉRREZ, 2004) y la multiplicativa, resultado de multiplicar los niveles de dependencia de las partes (HEIDE, 1994; LUSCH y BROWN, 1996; ANTIA y FRAZIER, 2001; LI y DANT, 2001; KIM, 2002). Incluso algunos autores, como ANTIA y FRAZIER (2001) y LI y DANT (2001), utilizan ambas aproximaciones obteniendo resulta-

dos similares. Debido a que la gran mayoría de los estudios revisados se decantan por la aproximación aditiva, se define la magnitud de la interdependencia (MAG) como la suma de las medidas de la dependencia del distribuidor (DEP\_D) y del fabricante (DEP\_F).

$$\text{MAG} = \text{DEP}_D + \text{DEP}_F \quad (1)$$

Para evaluar la interdependencia asimétrica en una relación diádica se han utilizado diferentes aproximaciones. Algunos autores consideran la diferencia relativa en las medidas de dependencia de ambas partes (ANDERSON y NARUS, 1990; GUNDLACH y CADOTTE, 1994; JOSHI, 1998; JAP y GANESAN, 2000; ANTIA y FRAZIER, 2001), otras investigaciones consideran la diferencia en valor absoluto (KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995; GEYSKENS et al., 1996; LI y DANT, 2001) y varios trabajos identifican la posición de dependencia mediante la comparación de los niveles de dependencia de ambos miembros (LUSCH y BROWN, 1996; KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1998; KIM, 2002, 2003; CAMARERO y GUTIÉRREZ, 2004; VAN BRUGGEN, KACKER y NIEUWLAAT, 2005). Esta última aproximación permite medir los efectos de la interdependencia asimétrica en función de cuál sea el miembro del intercambio con un balance de dependencia positivo, definiendo dos variables para evaluar los efectos de la interdependencia asimétrica que incorporan la dirección de la asimetría: balance favorable al fabricante (ASI\_D) y balance favorable al distribuidor (ASI\_F). Siguiendo el procedimiento utilizado por KUMAR, SCHEER y STEENKAMP (1998) y CAMARERO y GUTIÉRREZ (2004), las siguientes ecuaciones (2) y (3) recogen la construcción de las dos variables que evalúan la interdependencia asimétrica.

$$\begin{aligned} \text{ASI}_D &= \text{DEP}_D - \text{DEP}_F; \text{ cuando } \text{DEP}_D > \text{DEP}_F \\ \text{ASI}_D &= 0; \text{ cuando } \text{DEP}_D \leq \text{DEP}_F \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{ASI}_F &= \text{DEP}_F - \text{DEP}_D; \text{ cuando } \text{DEP}_F > \text{DEP}_D \\ \text{ASI}_F &= 0; \text{ cuando } \text{DEP}_F \leq \text{DEP}_D \end{aligned} \quad (3)$$

<sup>3</sup> Al igual que se efectuó anteriormente para la dependencia, las medidas de las inversiones en activos específicos, la percepción de oportunismo y las dimensiones de la percepción de los resultados económicos desde ambas perspectivas se calculan como un promedio de los indicadores derivados de la validación de las escalas propuestas para cada variable.

## 5. RESULTADOS

La validación empírica de las hipótesis propuestas se realiza mediante modelos de regresión lineal múltiple con el programa estadístico SPSS 12.0<sup>3</sup>. Las ecuaciones (4) y (5) recogen el planteamiento de los modelos de regresión propuestos para el distribuidor, mientras que las expresiones (6) y (7) detallan los modelos de regresión plante-

ados para el fabricante. Según la perspectiva, se diferencia el efecto de los tres antecedentes (inversiones específicas, estructura de la interdependencia y percepción de oportunismo) en función de las dos dimensiones de la percepción de los resultados económicos: la percepción de los resultados cuantitativos (RCU\_D y RCU\_F) y la percepción de los resultados de mercado (RMDO\_D y RMDO\_F).

$$RCU\_D = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 \cdot IAE\_D + \hat{\alpha}_2 \cdot MAG + \hat{\alpha}_3 \cdot ASI\_D - \hat{\alpha}_4 \cdot ASI\_F - \hat{\alpha}_5 \cdot OPOR\_D + e \quad (4)$$

$$RMDO\_D = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 \cdot IAE\_D + \hat{\alpha}_2 \cdot MAG + \hat{\alpha}_3 \cdot ASI\_D - \hat{\alpha}_4 \cdot ASI\_F - \hat{\alpha}_5 \cdot OPOR\_D + e \quad (5)$$

$$RCU\_F = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 \cdot IAE\_F + \hat{\alpha}_2 \cdot MAG - \hat{\alpha}_3 \cdot ASI\_D + \hat{\alpha}_4 \cdot ASI\_F - \hat{\alpha}_5 \cdot OPOR\_F + e \quad (6)$$

$$RMDO\_F = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 \cdot IAE\_F + \hat{\alpha}_2 \cdot MAG - \hat{\alpha}_3 \cdot ASI\_D + \hat{\alpha}_4 \cdot ASI\_F - \hat{\alpha}_5 \cdot OPOR\_F + e \quad (7)$$

La tabla 5 contiene los resultados de la estimación de los modelos de regresión desde la perspectiva del distribuidor. Los estadísticos de ajuste del  $R^2$  son significativos en los dos modelos propuestos ( $R^2=0,214$ ;  $F=25,865$ ;  $p<0,01$  para la percepción de resultados cuantitativos (RCU\_D), y  $R^2=0,225$ ;  $F=30,247$ ;  $p<0,01$  para la percepción de resultados de mercado (RMDO\_D)), mientras que el resto de estadísticos indican ausencia de multicolinealidad (coeficientes de tolerancia próximos a 1 y Factores de Inflación de la Varianza FIV menores que 10 (HAIR et al, 1999)) y de autocorrelación (estadístico de Durbin-Watson D-W comprendido entre 1,5 y 2,5 (FREI y RULOFF, 1989)). Respecto a los efectos de las variables independientes sobre las dimensiones de la percepción de los resultados económicos del distribuidor (RCU\_D y RMDO\_D), las inversiones en activos específicos del distribuidor (IAE\_D) aumentan su percepción de resultados cuantitativos (0,151;  $p<0,01$ ) y de resultados de mercado (0,196;  $p<0,01$ ), confirmando la hipótesis H1a. También la magnitud de la interdependencia (MAG) presenta un efecto posi-

vo sobre la variable dependiente en ambos modelos (0,348;  $p<0,01$  y 0,270;  $p<0,01$  respectivamente), tal y como establecía la hipótesis H2a. Los efectos de la asimetría favorable al distribuidor (ASI\_F) son significativos y negativos sobre la percepción de los resultados cuantitativos (-0,177;  $p<0,01$ ) y sobre la percepción de los resultados de mercado (-0,138;  $p<0,01$ ), confirmando la veracidad de la hipótesis H3a. Por otro lado, la asimetría favorable al fabricante (ASI\_D) tiene un efecto significativo y positivo sobre la percepción de los resultados de mercado (0,174;  $p<0,01$ ), si bien no presenta influencia sobre la percepción de los resultados cuantitativos del distribuidor (0,042;  $p>0,10$ ). Estos resultados permiten soportar parcialmente la hipótesis H4a. Por último, también se encuentra la suficiente evidencia empírica para validar satisfactoriamente el efecto negativo del oportunismo percibido por el distribuidor (OPOR\_D) sobre las dimensiones de la percepción de los resultados económicos (-0,117;  $p<0,01$  y -0,191;  $p<0,01$  respectivamente), propuesto en la hipótesis H5a.

TABLA 5  
Análisis de regresión múltiple: perspectiva del distribuidor

Percepción resultados cuantitativos (RCU_D)					Percepción resultados de mercado (RMDO_D)			
	B estand.	t	Tolerancia	FIV		B estand.	t	Tolerancia
(Constante)		10,075***					17,300***	
IAE_D	0,151	3,605***	0,957	1,044		0,196	4,701***	0,957
MAG	0,348	8,426***	0,988	1,012		0,270	6,589***	0,988
ASI_F	-0,177	-3,812***	0,783	1,277		-0,138	-2,991***	0,783
ASI_D	0,042	0,899	0,788	1,269		0,174	3,787***	0,788
OPOR_D	-0,117	-2,783***	0,960	1,042		-0,191	-4,596***	0,960
R		0,452				R	0,463	
R <sup>2</sup>		0,214				R <sup>2</sup>	0,225	
R <sup>2</sup> corregido		0,206				R <sup>2</sup> corregido	0,216	
D-W		2,001				D-W	2,055	

\*\*\*p<0,01

Los resultados del modelo de regresión para la perspectiva del fabricante se resumen en la tabla 6. Los estadísticos de bondad de ajuste  $R^2$  señalan un correcto planteamiento del modelo ( $R^2=0,209$ ;  $F=25,008$ ;  $p<0,01$  para la percepción de resultados cuantitativos (RCU\_F), y  $R^2=0,265$ ;  $F=34,080$ ;  $p<0,01$  para la percepción de resultados de mercado (RMDO\_F)), además de indicar la inexistencia de multicolinealidad y autocorrelación. El análisis de los efectos directos de las variables independientes muestra la confirmación de 4 de las 5 hipótesis propuestas. No se obtiene soporte empírico para la hipótesis H1b, que recoge el efecto positivo de las inversiones en activos específicos del fabricante (IAE\_F) sobre su nivel de resultados cuantitativos (RCU\_F; -0,008;  $p>0,10$ ) y de mercado (RMDO\_F; 0,030;  $p>0,10$ ). Por el contrario, se confirma la incidencia positiva y significativa de la magnitud de interdependencia (MAG) sobre las

variables dependientes (0,341;  $p<0,01$  y 0,392;  $p<0,01$  respectivamente), asegurando la veracidad de la hipótesis H2b. Paralelamente, la asimetría favorable al distribuidor (ASI\_F) presenta una influencia significativa y positiva sobre la percepción de resultados cuantitativos (0,172;  $p<0,01$ ) y de mercado (0,202;  $p<0,01$ ), confirmando así el planteamiento de la hipótesis H3b. También resulta significativo el efecto negativo de la asimetría favorable al fabricante (ASI\_D) sobre las dos dimensiones de la percepción de los resultados económicos (-0,136;  $p<0,01$  y -0,166;  $p<0,01$  respectivamente), tal y como recoge la hipótesis H4b. Finalmente se demuestra que la percepción de oportunismo del fabricante (OPOR\_F) reduce su valoración de los resultados económicos obtenidos en el intercambio con el distribuidor (-0,201;  $p<0,01$  y -0,165;  $p<0,01$  respectivamente), confirmando la hipótesis H5b.



**TABLA 6**  
**Análisis de regresión múltiple: perspectiva del fabricante**

Percepción resultados cuantitativos (RCU_F)					Percepción resultados de mercado (RMDO_F)			
	B estand.	t	Tolerancia	FIV	B estand.	t	Tolerancia	FIV
(Constante)		11,355***				10,327***		
IAE_F	-0,008	-0,173	0,785	1,274	0,030	0,685	0,785	1,274
MAG	0,341	8,182***	0,962	1,040	0,392	9,739***	0,962	1,040
ASI_F	0,172	3,699***	0,777	1,287	0,202	4,519***	0,777	1,287
ASI_D	-0,136	-2,939***	0,784	1,276	-0,166	-3,731***	0,784	1,276
OPOR_F	-0,201	-4,448***	0,816	1,226	-0,165	-3,770***	0,816	1,226
R		0,457			R	0,515		
R <sup>2</sup>		0,209			R <sup>2</sup>	0,265		
R <sup>2</sup> corregido		0,201			R <sup>2</sup> corregido	0,257		
D-W		1,952			D-W	1,900		

\*\*\*p<0,01

## 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se han evaluado los determinantes de la percepción de los resultados económicos en relaciones fabricante-distribuidor. El marco teórico propuesto destaca la influencia de factores económicos y sociopolíticos en la generación de los resultados económicos derivados de un intercambio comercial en el canal de distribución. Del mismo modo, la metodología de la investigación utilizada ha permitido evaluar las hipótesis propuestas desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante, permitiendo en consecuencia comparar los resultados obtenidos para ambos miembros de la relación. Este enfoque metodológico, escasamente utilizado por las investigaciones empíricas en canales de distribución, supone una de las aportaciones de mayor interés del presente trabajo. La opinión de ambos miembros de la relación respecto a su copartícipe respectivo facilita la comprensión global del modelo teórico propuesto y permite analizar pormenorizadamente la estructura de la interdependencia en el intercambio. A continuación se discuten las principales implicaciones académicas y empresariales, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación derivadas de esta investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en esta investigación, el análisis empírico permite soportar la mayor parte de las hipótesis propuestas. Sin embargo, no se obtiene evidencia empírica para validar satisfactoriamente el efecto de las inversiones en activos específicos del fabricante sobre su percepción de los resultados económicos. Si bien se obtiene justificación estadística para sustentar la vinculación positiva entre las inversiones en activos específicos y la percepción de los resultados cuantitativos y de mercado desde la perspectiva del distribuidor, las circunstancias que condicionan las acciones inversoras del fabricante justifican que éste no se encuentre más satisfecho con el desempeño obtenido por el mero hecho de haber dedicado más recursos a un intercambio concreto. En un gran número de las relaciones establecidas por el fabricante con sus distribuidores, las inversiones y adaptaciones del fabricante son una condición necesaria para poder comercializar los productos a través de los establecimientos de los distribuidores. Este tipo de activos idiosincrásicos, como las adaptaciones en sus sistemas de venta y distribución de sus productos, son requeridos habitualmente por los distribuidores de forma previa al inicio de las relaciones comerciales con un fabricante concreto, de manera que una mayor cuantía en la inversión específica responderá a mayores necesidades de





adaptación a los métodos y estándares de venta de los distribuidores, sin repercusión significativa sobre los resultados económicos del fabricante. Por el contrario, las inversiones y adaptaciones correspondientes a los distribuidores se limitan fundamentalmente a la correcta ubicación de los productos del fabricante en el punto de venta y a esfuerzos comerciales y publicitarios dedicados a potenciar la imagen y la marca de los citados productos, demostrándose que estos esfuerzos del distribuidor sí repercuten de forma significativa sobre sus niveles de resultados cuantitativos (ventas y márgenes comerciales) y de mercado (captación de clientes y variedad de surtido).

También se ha evidenciado el efecto significativo de la estructura de la interdependencia, a través de sus dimensiones de magnitud y asimetría, sobre la percepción de los resultados económicos de distribuidores y fabricantes. La magnitud de la interdependencia influye positivamente sobre el desempeño económico percibido por ambos miembros de la diada, resultados que se mantienen en la línea de las investigaciones previas (GUNDACH y CADOTTE, 1994; LI y DANT, 2001). Las implicaciones derivadas de estos resultados sugieren que en intercambios con altos niveles de dependencia, la percepción de los resultados económicos de distribuidores y fabricantes será superior que en situaciones caracterizadas por bajos niveles de dependencia mutua. La justificación de este resultado se deriva de las alternativas disponibles a las partes: si los miembros de la diada carecen de alternativas competitivas en el mercado para sustituir al copartícipe actual, su nivel de dedicación a ese intercambio concreto se incrementará a fin de evitar que finalice y, en consecuencia, la percepción de los resultados económicos derivados aumentará.

La influencia de la asimetría de la interdependencia queda confirmada según los resultados detallados en el análisis empírico. En situaciones asimétricas desfavorables al distribuidor, el balance de la dependencia aumenta la percepción de sus resultados de mercado, si bien no influye sobre sus resultados cuantitativos. En estas mismas situaciones, el balance de dependencia reduce la percepción del desempeño económico del fabricante. Por otro lado, el balance de la dependencia incide negativamente sobre los resultados económicos del

distribuidor y positivamente sobre los percibidos por el fabricante cuando este último mantiene una posición poderosa en el intercambio. En definitiva, cuando un miembro del intercambio, fabricante o distribuidor, es menos dependiente que su copartícipe respectivo, la percepción de sus resultados económicos se reducirá debido a las limitadas expectativas de rentabilidad futura en ese intercambio, mientras que la percepción del desempeño económico del miembro más dependiente aumentará debido a los elevados costes de cambio a los que tendría que enfrentarse si la relación finalizase.

Estos resultados consiguen dar coherencia a los efectos de la interdependencia asimétrica sobre las características de las relaciones en el canal de distribución, puesto que las investigaciones previas no han llegado a un consenso respecto a los resultados empíricos obtenidos. VAN BRUGGEN, KACKER y NIEUWLAAT (2005) plantean, para relaciones entre distribuidores industriales de pinturas y sus clientes de servicios industriales, que la asimetría favorable a alguno de los miembros de la relación influye negativamente en la calidad de la relación percibida por el cliente (evaluada a partir de la confianza, el compromiso, la satisfacción y el conflicto). Sin embargo, no encuentran soporte empírico a sus propuestas: la asimetría favorable al cliente de servicios industriales no influye sobre la calidad de la relación mientras que la asimetría desfavorable presenta un efecto positivo. KIM (2003), al igual que en el presente trabajo, plantea que la asimetría favorable reduce la satisfacción y que la asimetría desfavorable influye positivamente, si bien no evidencian estadísticamente tales postulados en relaciones comerciales entre proveedores y distribuidores industriales. En la línea de este último trabajo se sitúa la investigación de LI y DANT (2001), quienes no pueden soportar empíricamente el efecto positivo de la asimetría desfavorable y el efecto negativo de la asimetría favorable sobre el desempeño percibido por intermediarios de fotocopadoras en sus intercambios con sus respectivos fabricantes. Finalmente, CAMARERO y GUTIÉRREZ (2004) encuentran, en relaciones industriales entre un fabricante de automóviles y sus proveedores, que el balance de dependencia desfavorable al proveedor (favorable al fabricante) influye positivamente sobre la orientación relacional del

proveedor y negativamente sobre la orientación relacional del fabricante, aunque no consiguen demostrar los efectos de la asimetría favorable al proveedor (desfavorable al fabricante).

El último factor determinante de la percepción de los resultados económicos es la valoración del oportunismo en los comportamientos del otro miembro del intercambio. Tanto para fabricantes como para distribuidores, los intentos de aprovecharse maliciosamente de la relación por parte de un miembro de la díada reducen la percepción del desempeño económico obtenido por su copartícipe. Los resultados obtenidos en este trabajo confirman, como en investigaciones previas, el papel negativo asociado al oportunismo en las relaciones comerciales en canales de distribución (PARKHE, 1993; GASSENHEIMER, BAUCUS y BAUCUS, 1996; DAHLSTROM y NYGRAARD, 1999; JOSHI y STUMP, 1999; BROWN, DEV y LEE, 2000; ROKKAN, HEIDE y WATHNE, 2003). Estas conductas deshonestas, además de limitar la obtención de mejores resultados conjuntos en la relación, generan un sentimiento de desconfianza (MORGAN y HUNT, 1994) que podría limitar la continuidad futura del intercambio. Por tanto, las repercusiones negativas del oportunismo pueden influir sobre las características de la relación a corto plazo, reduciendo la percepción del nivel de resultados económicos derivado del intercambio comercial, y a medio y largo plazo, limitando la generación de un clima de confianza que permita a las partes comprometerse con su copartícipe en el intercambio.

Las conclusiones derivadas del presente trabajo también sugieren importantes implicaciones a nivel directivo de las empresas pertenecientes al canal de distribución. La dirección de los resultados empíricos señala un posible comportamiento recíproco en las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Ambos miembros perciben mejores rendimientos económicos en intercambios caracterizados por altos niveles de dependencia total, con desequilibrio de poder desfavorable y reducidos niveles de oportunismo en el comportamiento del otro miembro. Donde se aprecian diferencias en la gestión del intercambio entre el distribuidor y el fabricante es en la consideración de las inversiones y adaptaciones específicas en la relación. Cuando el distribuidor dedica recursos a un intercambio

concreto con un fabricante, es consciente de que va a obtener un rendimiento económico de la inversión efectuada. Por el contrario, el fabricante no percibe la utilidad económica de sus inversiones y adaptaciones específicas debido a que las mismas suponen una condición *ex-ante* para poder comercializar sus productos a través de los establecimientos del distribuidor. Cabría entonces preguntarse si los requerimientos de los distribuidores respecto a las adaptaciones del fabricante podrían variar según la tipología del distribuidor, en función de que las relaciones establecidas por el fabricante hiciesen referencia a tiendas tradicionales, autoservicios, supermercados o grandes superficies. Futuras investigaciones deberían dedicar especial atención a las posibles diferencias existentes en la gestión de los intercambios comerciales según las características de los distribuidores y evaluar los requerimientos específicos demandados a los fabricantes y suministradores por los diferentes formatos comerciales.

Finalmente cabe señalar una serie de limitaciones a la investigación efectuada. Si bien se utilizan muestras pareadas de fabricantes y distribuidores para el desarrollo empírico del trabajo, los datos son de sección cruzada, recogiendo la valoración intercambio de ambas partes en un momento de tiempo. Esta limitación, bastante común en investigaciones en canales de distribución, podría superarse si se recogiese información de ambos miembros en varios momentos de la fase de la relación. Un ejemplo de esta metodología se encuentra en el trabajo de JAP y ANDERSON (2003), que utilizan un proceso de recogida de información en dos momentos de la relación con un retardo de un año. La aplicación de este método de recogida de información podría ser aplicable a relaciones diádicas entre fabricantes y distribuidores en futuras investigaciones. También es necesario reseñar que las escalas de la dependencia y de la percepción de oportunismo ofrecen ligeros problemas de fiabilidad en el modelo del distribuidor, cuestión que justifica la revisión conceptual de las mismas de cara a su utilización en futuros trabajos en este ámbito de investigación. Por otro lado, las características del sector analizado y la recogida de información de una única empresa fabricante, Bimbo Martínez, implican que haya que guardar cierta cautela res-



pecto a cualquier tipo de extrapolación de los resultados a otros sectores de actividad. Por ello, en trabajos posteriores se podrían evaluar cuál es el efecto de los determinantes sobre los resultados económicos de los intercambios diádicos en varios o múltiples ámbitos de negocio.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R.S. y GUNDLACH, G.T. (1999). "Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange". *Journal of Retailing*, Vol. 75, nº1, pp. 107-124.
- ANDALEEB, S.S. (1995): "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 157-172.
- (1996): "An Empirical Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence". *Journal of Retailing*, Vol. 72, nº1, pp. 77-93.
- ANDERSON, E. (1988): "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces". *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 9, nº3, pp. 247-264.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº3, pp. 411-423.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership". *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Enero), pp. 42-58.
- ANSELM, K. (1997): "A Return to Discrete Exchange: The Influence of Information Technology Competence on Channel Relationships". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 6, nº2, pp. 57-71.
- ANTIA, K.D. y FRAZIER, G.L. (2001): "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 65 (octubre), pp. 67-81.
- ASTLEY, W.G. y ZAJAC, E.J. (1990): "Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-unit Power". *Organization Studies*, Vol. 11, nº4, pp. 481-501.
- BEIER, F.J. y STERN, L.W. (1969): "Power in the Channel of Distribution", en STERN, L.W. (ed.): *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Co., Boston, pp. 92-116.
- BELLO, D.C.; CHELARIU, C. y ZHANG, L. (2003): "The Antecedents and Performance Consequences of Relationship in Export Distribution Channels". *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 1-16.
- BENJAMÍN, R. y WIGAND, R. (1995): "Electronic Markets and Virtual Value Chain on the Information Superhighway". *Sloan Management Review*, Vol. 36 (invierno), pp. 62-72.
- BENTLER, P.M. (1995): *EQS: Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software, Inc., Encino, California.
- BERGEN, M.; DUTTA, S. y WAKER, O.C. (1992): "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories". *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Junio), pp. 1-24.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S. y LEE, D.J. (2000): "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanism". *Journal of Marketing*, Vol. 64 (Abril), pp. 51-65.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R. y MUEHLING, D.D. (1983): "Conflict and Power Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels". *Journal of Retailing*, vol. 59 (invierno), pp. 53-80.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R. y SMITH, L.P. (1991): "Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution". *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, Vol. 21, nº6, pp. 15-25.
- BUCHANAN, L. (1992): "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Febrero), pp. 65-75.
- BUCKLIN, L.P. y SENGUPTA, S. (1993): "Organizing Successful Co-Marketing Alliances". *Journal of Marketing*, Vol. 57 (abril), pp. 32-46.
- CAMARERO, M<sup>a</sup>.C. (1998): "Las Relaciones Comerciales a Largo Plazo entre Empresas: Propuesta de un Modelo Integrador de Enfoques". *Tesis Doctoral*, Universidad de Valladolid.
- CAMARERO, M<sup>a</sup>.C. y GUTIÉRREZ, J. (2004): "The Interaction of Dependence and Trust in Long-term Industrial Relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 38, nº8, pp. 974-994.

CANNON, J.P. y PERREAULT, W.D. (1999): "Buyer-Seller Relationships in Business Markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (Noviembre), pp. 439-460.

CASARES, J.; MARTÍN, V.J. y ARANDA, E. (1999-2000): "Vértigo en la Distribución Comercial". *Distribución y Consumo*, Vol. 49 (diciembre-enero), pp. 5-25.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000): *Distribución Comercial*. Cívitas, 2ª Edición, Madrid.

CRUZ, I. (coord.) (1999): *Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo: Concentración y Competencia*. Pirámide, Madrid.

DAHLSTROM, R. y NYGAARD, A. (1999): "An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (Mayo), pp. 160-170.

DWYER, F.R. y OH, S. (1987): "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (noviembre), pp. 347-358.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. y OH, S. (1987): "Developing Buyer Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 51 (abril), pp. 11-27.

EISENHARDT, K. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº1, pp. 57-74.

EMERSON, R.M. (1962): "Power-dependence relations". *American Sociological Review*, Vol. 27 (febrero), pp. 31-41.

FONTENOT, R.J.; VLOSKY, R.P.; WILSON, E. y WILSON, D.T. (1997): "Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance". *ISBM Report 6-1997*, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.

FRAZIER, G.L. (1983): "On the Measurement of Power in Channels of Distribution". *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (mayo), pp. 158-166.

– (1999): "Organizing and Managing Channels of Distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27 (Verano), pp. 226-240.

FRAZIER, G.L. y RODY, R.C. (1991): "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels". *Journal of Marketing*, Vol. 55 (enero), pp. 52-69.

FRAZIER, G.L. y SUMMERS, J.O. (1986): "Perceptions of Interfirm Power and its Use within a Franchise Channel of Distribution". *Journal of Marketing Research*, Vol. 23 (mayo), pp. 169-176.

FREI, D. y RULOFF, D. (1989): *Handbook of Foreign Policy Analysis*. Dordrecht, Martinus Nijhoff Publishers.

FRENCH, J.R.P. y RAVEN, B. (1959): "The Bases of Social Power", en CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. (eds.): *Group dynamics*. Harper & Row, New York.

GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (abril), pp. 1-19.

GASKI, J.F. (1984): "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution". *Journal of Marketing*, Vol. 48 (verano), pp. 9-29.

GASSENHEIMER, J.B.; BAUCUS, D.B. y BAUCUS, M.S. (1996): "Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures". *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp. 67-79.

GASSENHEIMER, J.B. y MANOLIS, C. (2001): "The Influence of Product Customization and Supplier Selection of Future Intentions: The Mediating Effects of Salesperson and Organizational Trust". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, nº4, pp. 418-435.

GASSENHEIMER, J.B.; HOUSTON, F.S. y MANOLIS, C. (2004): "Empirically Testing the Boundaries of Benevolence in Asymmetric Channel Relations: A Response to Economic Dependence". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, nº1, pp. 29-47.

GASSENHEIMER, J.B. y RAMSEY, R. (1994): "The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A Comparison of Reseller-Supplier Relationships". *Journal of Retailing*, Vol. 70, nº3, pp. 253-266.

GEYSKENS, I. y STEENKAMP, J.B. (2000): "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships". *Journal of Retailing*, Vol. 76, nº1, pp. 11-32.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER, L.K. y KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 303-317.

GILLILAND, D.I. y BELLO, D.C. (2001): "Channel Incentives as Unilateral and Bilateral Governance Processes". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, nº ?, pp. 5-31.





– (2002): “Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 30, n°1, pp. 24-43.

GIMÉNEZ, M<sup>a</sup>.L.; PÉREZ, J.A. y SÁNCHEZ, M. (2002): “Intensificación de la Competencia Intertipo entre Supermercados e Hipermercados”. *Distribución y Consumo*, Vol. 64 (julio-agosto), pp. 5-17.

GOODMAN, L.E. y DION, P.A. (2001): “The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 287-300.

GRUEN, T.W. y SHAH, R.H. (2000): “Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships”. *Journal of Retailing*, Vol. 76, n°4, pp. 483-510.

GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S. y MENTZER, J.T. (1995): “The Structure of Commitment in Exchange”. *Journal of Marketing*, Vol. 59, (enero), pp. 78-92.

GUNDLACH, G.T. y CADOTTE, E.R. (1994): “Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (noviembre), pp. 516-532.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. 5<sup>o</sup> Edición. Prentice Hall, Madrid.

HEIDE, J.B. (1994): “Interorganizational Governance in Marketing Channels”. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Enero), pp. 71-85.

HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1988): “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Convencional Channels”. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (Enero), pp. 20-35.

– (1990): “Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, n°1, pp. 24-36.

HUNT, S.D. y NEVIN, J. (1974): “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 (mayo), pp. 186-193.

IGLESIAS, V.; GONZÁLEZ, S. y TRESPALACIOS, J.A. (1998): “Los Factores Determinantes del Éxito en las Relaciones Fabricante-Distribuidor”. *Revista*

*Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 2, n°3, pp. 67-86.

JAP, S.D. (1999): “Pie-Expansion' Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, n°4, pp. 461-75.

JAP, S.D. y ANDERSON, E. (2003): “Safeguarding Inteorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism”. *Management Science*, Vol. 49, n°12, pp. 1684-1701.

JAP, S.D. y GANESAN, S. (2000): “Control Mechanisms and the Relationship Lifecycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, n°2, pp. 227-45.

JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure”. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.

JOHN, G. (1984): “An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (Agosto), pp. 278-289.

JOSHI, A.W. (1998): “How and Why Do Relatively Dependent Manufacturers Resist Supplier Power?”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, n°4, pp. 61-76.

JOSHI, A.W. y ARNOLD, S.J. (1997): “The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms”. *Psychology and Marketing*, Vol. 14, n°8, pp. 823-845.

JOSHI, A.W. y STUMP, R.L. (1999): “The Contingent Effect of Specific Asset Investments on joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n°3, pp. 291-305.

KELLEY, S.W.; SKINNER, S.J. y FERRELL, O.C. (1989): “Opportunistic Behavior in Marketing Research Organizations”. *Journal of Business Research*, Vol. 18, pp. 327-340.

KIM, K. (1999): “On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, pp. 217-236.



– (2001): “On the Effects of Customer Conditions on Distributor Commitment and Supplier Commitment in Industrial Channels of Distribution”. *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 87-99.

– (2002): “Output Sector Munificence and Supplier Control in Industrial Channels of Distribution: A Contingency Approach”. *Journal of Business Research*, Vol. 55, nº6, pp. 427-440.

– (2003): “A Cross-National Study of Interdependence Structure and Distributor Attitudes: The Moderating Effect of Group Orientation”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pp. 193-214.

KIM, K. y HSIEH, P.H. (2003): “Interdependence and its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, nº4, pp. 101-112.

KUMAR, N.; SCHEER, L.K. y STEEMKAMP, J.E.M. (1995): “The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (agosto), pp. 348-356.

– (1998): “Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (mayo), pp. 225-235.

LEEK, S.; TURNBULL, P.W. y NAUDÉ, P. (2003): “How is Information Technology affecting Business Relationships? Results from a UK Survey”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, nº 2, pp. 119-126.

LEWIS, M.C. y LAMBERT, D.M. (1991): “A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction”. *Journal of Retailing*, Vol. 67, nº2, pp. 205-225.

LI, Z.G. y DANT, R.P. (2001): “Channel Interdependence: Conceptual and Operational Considerations”. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 9, nº1/2, pp. 33-64.

LOHTIA, R.; BROOKS, C.M. y KRAPPEN, R.E. (1994): “What Constitutes a Transaction-Specific Asset? An Examination of the Dimensions and Types”. *Journal of Business Research*, Vol. 30, pp. 261-270.

LUSCH, R.F. y BROWN, J.R. (1982): “A Modified Model of Power in the Marketing Channel”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (Agosto), pp. 312-323.

– (1996): “Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels”. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (octubre), pp. 19-38.

MOHR, J.J. y SPEKMAN, R.E. (1994): “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.

MORGAN, R.E. y HUNT, S.D. (1994): “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Julio), pp. 20-38.

NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric theory*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.

PARKHE, A. (1993). “Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation”. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, nº4, pp. 794-829.

PELS, J. (1999): “Exchange Relationship in Consumer Markets?”. *Journal of Marketing*, Vol. 33, nº1/2, pp. 19-37.

PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York.

PHILLIPS, L.W. (1981): “Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing”. *Journal of Marketing Research*, vol. 18 (noviembre), pp. 395-415.

PROVAN, K.G. y SKINNER, S.J. (1989): “Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations”. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, nº1, pp. 202-212.

RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J.B. (1997): “Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications”. *Journal of Marketing*, Vol. 61 (Octubre), pp. 30-54.

ROBICHEAUX, R.A. y COLEMAN, J.E. (1994): “The Structure of Marketing Channel Relationships”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº1, pp. 38-51.

ROKKAN, A.I.; HEIDE, J.B. y WATHNE, K.H. (2003): “Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, nº2, pp. 210-224.

ROSENBERG, L.J. y STERN, L.W. (1970): “Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels:



A Descriptive Model". *Journal of Marketing*, Vol. 34 (octubre), pp. 40-46.

SCHWARZER, B.; ZERBE, S. y KRCMAR, H. (1995): "Neue Organisationsformen als Untersuchungsgegenstand: Das NOF-Projekt". *Working Paper* nº 78, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim.

SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B. y KELLEY, S.W. (1992): "Cooperation in Supplier-Dealer Relations". *Journal of Retailing*, Vol. 68, nº2, pp. 174-193.

SRIRAM, V.; KRAPPFEL, R. y SPEKMAN, R.E. (1992): "Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from Buyer's Perspective". *Journal of Business Research*, Vol. 25, pp. 303-320.

STEENKAMP, J.B. y VAN TRIJP, H.C.M. (1991). "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, pp. 283-299.

STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A.T. y CRUZ, I. (1999): *Canales de Comercialización*. 5ª Edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.

STERN, L.W. y REVE, T. (1980): "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis". *Journal of Marketing*, Vol. 44 (verano), pp. 52-64.

STUMP, R.L. y HEIDE, J.B. (1996): "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 (noviembre), pp. 431-441.

TURNER, G.B.; LEMAY, S.A.; HARTLEY, M. y WOOD, C.M. (2000): "Interdependence and Cooperation in Industrial Buyer-Supplier Relationships". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, nº1, pp. 16-24.

ULRICH, D. y BARNEY, J.B. (1984): "Perspectives in organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population". *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº3, pp. 471-481.

VAN BRUGGEN, G.H.; KACKER, M. y NIEUWLAAT, C. (2005): "The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, pp. 141-158.

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J.A. (1997): *Distribución Comercial: Estrategias de Fabricantes y Detallistas*. Cívitas, Madrid.

WATHNE, K.H. y HEIDE, J.B. (2000): "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions". *Journal of Marketing*, Vol. 64 (octubre), pp. 36-51.

WEBSTER, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, Vol. 56 (octubre), pp. 1-17.

WEITZ, B.A. y JAP, S.D. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº4, pp. 305-320.

WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, NY.

YIN, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2ª ed. Sage Publishing, Beverly Hills, CA.

ZAHHEER, A.; MCEVILY, B. y PERRONE, V. (1998): "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance". *Organization Science*, Vol. 9, nº2, pp. 141-159.

Fecha recepción: 25/10/2004

Fecha aceptación: 15/11/2006



## ANEXO

### Escala de medida utilizadas

Inversiones en activos específicos del distribuidor		Inversiones en activos específicos del fabricante	
IAEDIS1	Hemos hecho una inversión importante en adaptar nuestros métodos para venta de los productos de Bimbo Martínez –gestión de inventarios, apoyo promocional, merchandising, etc.–	IAEFAB1	Hemos hecho una inversión importante en adaptar nuestros métodos de venta para adaptarnos a las necesidades de este distribuidor
IAEDIS2	Bimbo Martínez dispone de unos estándares de compra y suministros inusuales en la categoría de productos que han exigido adaptaciones intensivas por nuestra parte	IAEFAB2	El reparto de los productos hacia este distribuidor ha implicado realizar adaptaciones intensivas por nuestra parte
IAEDIS3	Hemos realizado inversiones importantes para mantener o mejorar la imagen de calidad de los productos de Bimbo Martínez	IAEFAB3	Hemos realizado inversiones importantes en campañas de promoción mejorar la imagen de Bimbo Martínez ante los consumidores finales de este distribuidor
IAEDIS4	Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer los nuevos productos de Bimbo Martínez	IAEFAB4	Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer los nuevos productos de Bimbo Martínez entre los consumidores finales de este distribuidor
IAEDIS5	<i>Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo Martínez porque estamos seguros de su rentabilidad futura</i>	IAEFAB5	<i>Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo Martínez porque estamos seguros de su rentabilidad futura</i>

Nivel de dependencia del distribuidor		Nivel de dependencia del fabricante	
DEPDIS1	Si se suspenden las relaciones con Bimbo Martínez tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la categoría de productos que él elabora	DEPFAB1	Si se suspenden las relaciones con este distribuidor tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la zona geográfica donde él actúa
DEPDIS2	No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los consumidores para sustituir el surtido de productos de Bimbo Martínez	DEPFAB2	No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los clientes para sustituir a este distribuidor
DEPDIS3	Si dejamos de vender los productos de Bimbo Martínez la mayoría de nuestros consumidores no comprarían las marcas/productos de otros competidores	DEPFAB3	Si dejamos de vender a este distribuidor la mayoría de sus consumidores finales comprarían las marcas/productos de otros fabricantes
DEPDIS4R	<i>Podemos reemplazar los productos de Bimbo Martínez por otros similares sin incurrir en costes excesivos</i>	DEPFAB4R	<i>Podemos reemplazar a este distribuidor por otros similares sin incurrir en costes excesivos</i>



Percepción de oportunismo del distribuidor		Percepción de oportunismo del fabricante	
OPODIS1	Bimbo Martínez exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los distribuidores actúen en la forma deseada –exageración de necesidades–	OPOFAB1	El distribuidor exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los distribuidores actúen en la forma deseada –exageración de necesidades–
OPODIS2	En Bimbo Martínez no siempre son muy sinceros en sus relaciones comerciales –sinceridad–	OPOFAB2	El distribuidor no siempre es muy sincero en sus relaciones comerciales –sinceridad–
OPODIS3	En Bimbo Martínez alteran los hechos para conseguir lo que desean –falsedad y alteración de los hechos–	OPOFAB3	El distribuidor altera los hechos para conseguir lo que desea –falsedad y alteración de los hechos–
OPODIS4	La buena fe no constituye el sello personal o indicador del estilo de negociación de Bimbo Martínez –buena fe en la negociación–	OPOFAB4	La buena fe no constituye el sello personal o indicador del estilo de negociación del distribuidor –buena fe en la negociación–
OPODIS5R	<i>Bimbo Martínez proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los distribuidores –exactitud en el trato, relaciones–</i>	OPOFAB5R	<i>El distribuidor proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los distribuidores –exactitud en el trato, relaciones–</i>
OPODIS6	Bimbo Martínez frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los distribuidores en su propio beneficio –violación de los acuerdos establecidos–	OPOFAB6	El distribuidor frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los distribuidores en su propio beneficio –violación de los acuerdos establecidos–

Resultados económicos del distribuidor		Resultados económicos del fabricante	
RDOSDIS1	Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto	RDOSFAB1	Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros distribuidores
RDOSDIS2	Obtenemos mejores márgenes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto	RDOSFAB2	Obtenemos mayores beneficios que los que podríamos conseguir con otros distribuidores
RDOSDIS3	Atraemos más clientes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto	RDOSFAB3	Conseguimos más clientes que los que podríamos conseguir con otros distribuidores
RDOSDIS4	Disponemos de un surtido más completo que con otros proveedores de la misma categoría de productos	RDOSFAB4	Cubrimos el mercado objetivo de forma más completa que con otros distribuidores

NOTA: En cursiva de detallan los ítems eliminados





